



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

SANNI KYMÄLÄINEN
ARVON MUODOSTUMINEN HANKINTATOIMESSA OSTAVAN
YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA

Kandidaatintyö

Tarkastaja: Eila Pajarre

TIIVISTELMÄ

Sanni Kymäläinen: Arvon muodostuminen hankintatoimessa ostavan yrityksen näkökulmasta

Tampereen teknillinen yliopisto

Kandidaatintyö, 29 sivua

Joulukuu 2017

Tuotantotalouden kandidaatin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Liiketoiminnan uudistaminen

Tarkastaja: Eila Pajarre

Avainsanat: arvo, arvoketju, hankintatoimi, strateginen hankintatoimi, toimittajasuhteiden hallinta

Yrityksen hankintatoimi koetaan monessa yrityksessä ainoastaan kustannuksia aiheuttavaksi toiminnoksi. Useat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että hankintatoimi voi parhaimmillaan tuottaa yritykselle merkittävää arvoa ja luoda arvokasta kilpailuetua. Tässä työssä tavoitteena oli tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat arvon muodostumiseen hankintatoimessa ostavan yrityksen näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja lähteiksi pyrittiin löytämään laadukkaita ja paljon viitattuja lähteitä. Artikkelit, joista oltiin erityisen kiinnostuneita, käsittelivät arvon muodostumista ja yrityksen suorituskyvyn paranemista oston tai hankinnan avulla. Hankintatoimeen liittyvän termistön ymmärtämiseksi käytettiin alalla arvostettuja oppikirjoja.

Tutkimuksen avulla osoitettiin, että hankintatoimi voi luoda arvoa yritykselle, kun sitä johdetaan strategisella otteella. Työssä tunnistettiin useita eri tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa arvon muodostumiseen hankintatoimessa ja siten myös yrityksen kilpailukykyyn. Löydetyt tekijät oltiin työssä jaettu kahteen isompaan kategoriaan riippuen siitä mihin hankintatoimen tehtäviin ne liittyvät. Kategoriat olivat resurssien hankkiminen eli toimittajavalinta sekä toimittajasuhteiden johtaminen. Toimittajasuhteiden johtaminen oli puolestaan pilkottu vielä kolmeen alakategoriaan riippuen siitä, mihin osa-alueisiin arvoa tuottavat tekijät ostavan yrityksen toiminnassa vaikuttavat. Nämä alakategoriat olivat arvon muodostuminen tuotteen, hankintaprosessin ja yrityksen omien toimintojen kautta. Arvoa tuottavien tekijöiden tunnistamisen lisäksi huomattiin, että pitkäaikaiset yhteistyösuhteet toimittajan kanssa eli niin kutsutut kumppanuussuhteet luovat parhaat lähtökohdat arvon muodostumiselle.

ABSTRACT

Sanni Kymäläinen: Value creation in procurement from buyer's point of view
Tampere University of Technology
Bachelor of Science Thesis, 29 pages
Bachelor's Degree Program in Industrial Engineering and Management
Major: Renewal of business
Examiner: Eila Pajarre

Keywords: value, value chain, procurement, purchasing, strategic purchasing, supplier relationship management

Procurement is still not seen as a value creating function in all organizations even though many studies have shown that procurement is not just a cost unit but is capable of delivering value and competitive advantage to the organization. The goal of this study was to identify factors affecting the value creation through procurement function from the buyer's point of view.

This research was carried out as a literature review. References that were used as a base of the research were mainly commonly cited scientific articles. The most interesting articles examined the value creation and firm's performance improvement through procurement and purchasing. To understand and explain the terminology related to procurement highly valued text books were also used.

This research proved that procurement can create value to the organization when managed strategically. In this thesis multiple different factors affecting the value creation and firm's competitive advantage through procurement function were identified. These factors were divided into two large categories depending on which of the two main tasks of procurement the factor was related to. These categories were supplier selection and supplier management. Supplier management was split into three smaller subcategories depending on which aspect of the buyer firm's operations the identified value creating factor has an effect on. The subcategories were value creation through the core offering, sourcing process and buyer firm's own operations. In addition to identifying the value creating factors it was also discovered that long-term collaborative buyer-supplier relationships also known as partnering relationships were considered the best approach to the value creation through procurement.

ALKUSANAT

Kiinnostus tutkimusaihetta kohtaan on herännyt oman työkokemukseni kautta. Olen työskennellyt osana suuren teollisuusyrityksen hankintaorganisaatiota ja päässyt siten näkemään lähietäisyydeltä, miten hankintoja toteutetaan ja toimittajasuhteita johdetaan käytännössä. Kiinnostavan ja ajankohtaisen tutkimusaiheesta tekee se, että monissa teollisuusyrityksissä hankintaa tehdään edelleen vain halvimman hinnan perässä. Tärkeämpää olisi kuitenkin lähestyä hankintaa osana koko yrityksen toimitusketjua, arvoketjua ja strategiaa ja ymmärtää miten hankinnan toimet vaikuttavat näihin kokonaisuuksiin.

Henkilökohtaisena tavoitteena minulla tämän työn aikana on syventää osaamistani yrityksen hankinnasta ja ostotoiminnasta. Lisäksi haluan oppia tieteellisen tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät periaatteet ja käytännöt sekä kehittää argumentointi- ja tiedonhakutaitojani.

Haluaisin kiittää Eila Pajarretta työni ohjaamisesta sekä professori Jussi Heikkilää tärkeistä neuvoista ja oikean suunnan osoittamisesta kirjoitusprosessin aikana. Lisäksi haluaisin kiittää ystäviäni ja perhettäni kovasta tsemppaamisesta kandisyksyn aikana sekä työkavereitani, jotka auttoivat minua pitämään hymyn huulilla silloinkin, kun kirjoitus tuntui tökkivän.

Tampereella, 10.12.2017

Sanni Kymäläinen

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
2.	ARVO OSTAVAN YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA	3
2.1	Arvo.....	3
2.2	Arvoketju ja arvoverkko.....	3
2.3	Ostavan yrityksen arvokäsitys.....	5
3.	HANKINTATOIMI YRITYKSEN FUNKTIONA	9
3.1	Hankintatoimen käsitteitä.....	9
3.2	Hankintatoimen rooli yrityksessä.....	10
3.3	Toimittajasuhteet	12
4.	HANKINTATOIMI ARVONLUOJANA	14
4.1	Arvon muodostuminen toimittajavalinnan kautta	14
4.2	Arvon muodostuminen toimittajasuhteiden johtamisen kautta	15
4.2.1	Arvon muodostuminen tuotteen kautta	16
4.2.2	Arvon muodostuminen hankintaprosessin kautta	17
4.2.3	Arvon muodostuminen yrityksen omien toimintojen kautta.....	21
4.3	Haasteet	23
5.	PÄÄTELMÄT	25
	LÄHTEET	27

1. JOHDANTO

On osoitettu, että arvon luomisella on merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen (Lindgreen et al. 2012). Tässä työssä keskitytään arvon muodostumiseen yrityksen hankintatoimessa, jonka rooli yrityksessä on yhä useammin tunnistettu yhdeksi yrityksen avaintoiminnoista. Monissa yrityksissä yli puolet myyntituloista käytetään ostettaviin osiin ja palveluihin (Weele 2005, s. 4; Yle 2011), mikä osoittaa, että hankintatoimella on suuri vaikutus yrityksen kilpailukykyyn. Yle (2011) uutisoikin, että osaava hankintatoimi luo yrityksen toimintaan tehokkuutta ja näkyy yrityksen taloudellisessa menestyksessä, mikä ei kuitenkaan vielä heijastu hankintatoimen saamaan arvostukseen yrityksissä.

Kova kilpailu markkinoista luo yrityksille jatkuvasti lisää painetta parantaa tuotteidensa ja palveluidensa laatua, tehostaa toimitusketjuaan ja kehittää tapoja reagoida nopeasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Samalla tulisi vähentää toiminnan kustannuksia. Kilpailu on johtanut siihen, että yritysten täytyy olla hyvin tietoisia omasta ydinosaamisestaan, ja kaikki ylimääräinen on tarve hankkia yrityksen ulkopuolelta. (Kannan & Keah 2006) Tämä mahdollistaa resurssien tehokkaan käytön yrityksessä, ja sitä kautta myös yrityksen arvoketju tehostuu. Lisääntynyt ulkoistaminen kasvattaa hankinnan painoarvoa yrityksessä. Toimittajasuhteista halutaan pitkäjänteisiä ja arvoa tuottavia, ja hankinnan avulla pyritään saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla.

Tämän kirjallisuuskatsauksen aiheena on arvon muodostuminen hankintatoimessa ostavan yrityksen näkökulmasta. Aihe liittyy strategisen ja operatiivisen tuotannon johtamisen professuurin alaan. Tuotannon johtamisen lisäksi aihe sivuaa laajempia ilmiöitä kuten yrityksen koko arvonluomisprosessia ja toimitusketjun hallintaa.

Tässä työssä hankintatoimen tehtävät on jaettu kahteen osaan: resurssien hankkimiseen ja toimittajasuhteiden johtamiseen. Ensimmäinen tavoite työssä on selvittää, onko arvon muodostuminen hankintatoimessa mahdollista. Tämän jälkeen pyritään löytämään vastauksia siihen, mitkä tekijät toimittajavalinnoissa ja toimittajasuhteissa vaikuttavat arvon muodostumiseen ostavan yrityksen näkökulmasta. Lisäksi halutaan selvittää millaiset toimittajasuhteet ovat arvon muodostumisen kannalta otollisimpia. Työn laajempina tutkimusongelmana on, millä keinoin hankintatoimesta saadaan ostavan yrityksen näkökulmasta arvoa tuottava yrityksen toiminto.

Työn lähteet pohjautuvat suurimmaksi osin tieteellisiin julkaisuihin. Tiedonhaussa keskitytään tekijöihin, jotka vaikuttavat arvon muodostumiseen hankintatoimessa ja ostajatoimittajasuhteissa. Erityisen kiinnostuneita ollaan julkaisuista, jotka viittaavat arvon

luomiseen tai yrityksen suorituskyvyn parantumiseen hankinnan avulla. Tieteellisiä julkaisuja haetaan pääosin Andor-hakupalvelun kautta. Arvon ja sen muodostumisen teorian sekä hankintatoimen termistön ja roolin ymmärtämiseen käytetään lisäksi alan oppikirjoja.

Varsinainen työ alkaa luvusta kaksi, jossa määritellään käsitteet arvo ja arvoketju sekä pohditaan, mitä nämä määritelmät tarkoittavat ostavan yrityksen näkökulmasta. Samalla esitellään myös tekijöitä, joita yritysten on tunnistettu arvostavan ostajatoimittajasuhteissa. Luvussa kolme avataan hankintatoimen ja toimittajasuhteiden roolia yrityksen toiminnassa. Neljännessä luvussa yhdistellään edellisissä luvuissa käsiteltyjä teemoja ja päästään käsittelemään arvon muodostumista resurssien hankkimisesta ja toimittajasuhteiden johtamisesta. Päätelmissä esitellään työn tärkeimmät löydökset ja kootaan tuloksia myös visuaaliseen muotoon.

2. ARVO OSTAVAN YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa määritellään käsitteet arvo ja arvoketju, jotta voidaan ymmärtää hankintatoimen vaikutuksia yrityksen arvoketjuun ja sitä kautta koettuun arvoon. Lisäksi tarkastellaan ostavan yrityksen arvokäsitystä eli asioita, joita yritys asiakkaana toimittajasuhteessa arvostaa.

2.1 Arvo

Kirjallisuudesta voidaan löytää monia eri määritelmiä arvolle. Määritelmissä on paljon samankaltaisuuksia, mutta paljon toisistaan eroavia määritelmiäkin löytyy. Walters ja Lancaster (1999) määrittelevät arvon yhdistelmäksi etuja, jotka tarjoavat enemmän hyötyä kuin niiden hankkiminen aiheuttaa kustannuksia. Andersonin ja Naruksen (2004, s. 6) mukaan arvo ilmaisee tuotteen suorituskyvyn tai toiminnallisuuden asiakkaan käytössä rahallisena arvona. Edelliseen määritelmään nojaa myös Porterin (1998, s. 34) esittämä määritelmä arvolle. Tämän mukaan arvo on rahamäärä, jonka asiakas on valmis maksamaan siitä, mitä yritys hänelle tarjoaa. Tässä tutkimuksessa nojataan määritelmään, jonka mukaan arvo on saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrauksien erotus (Flint et al. 1997; de Chernatony et al. 2000). Tämä määritelmä viittaa siihen, että jos arvoa halutaan kasvattaa, tulee joko kasvattaa hyötyjä tai pienentää hyötyjen saamiseksi tehtäviä uhrauksia.

Arvon on todettu olevan ajasta riippuvaista, mikä tarkoittaa, että kaikki hyödyt ja uhraukset eivät realisoidu välittömästi, vaan niiden toteutumiseen voi kulua pitkään aika (Moller & Torronen 2003). Sekä pitkän että lyhyen aikavälin hyödyt ja uhraukset tulee tunnistaa ja ottaa huomioon, jotta arvon muodostuminen voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti.

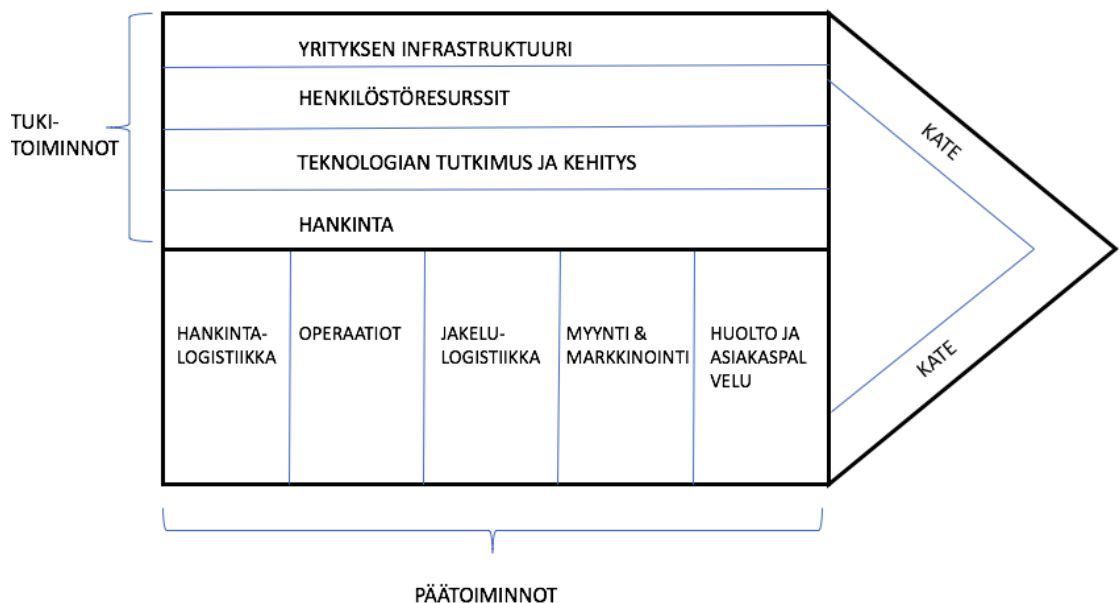
Arvolle löydettyjen määritelmien perusteella voidaan todeta, että yhtä oikeaa määritelmää ei löydy. Se, millaisena käsitteenä arvo ymmärretään, riippuu tarkasteltavasta näkökulmasta ja siitä, kenelle arvoa ollaan luomassa.

2.2 Arvoketju ja arvoverkko

Michael Porterin kehittämä malli arvoketjusta kuvaa yrityksen sisäisiä toimintoja, jotka lisäävät arvoa niiden läpi virtaaville tuotteille (Porter 1998, s. 38). Arvoa syntyy jokaisesta toiminnosta, joka tekee tuotteesta loppuasiakkaan kannalta arvokkaamman (Skjott-

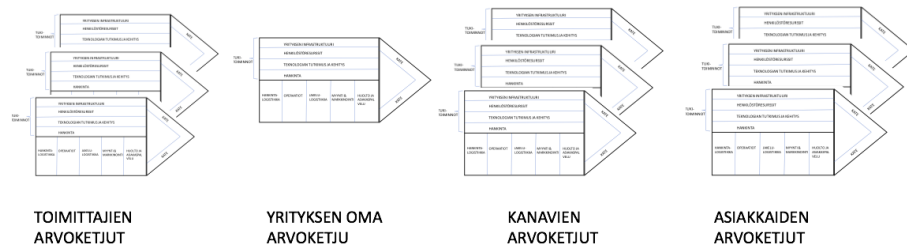
Larsen 2007, s. 43). Arvoketju purkaa yrityksen liiketoiminnan strategisesti olennaisiin toimintoihin. Tämä auttaa yritystä tunnistamaan ja keskittymään niihin toimintoihin, jotka kasvattavat asiakkaan kokemaa arvoa ja siten yrityksen kilpailuetua markkinoilla. (Walters & Lancaster 2000)

Arvoketjun perustoimintoja ovat hankintalogistiikka, yrityksen sisäiset operaatiot, jakelulogiikka, myynti ja markkinointi sekä huolto ja asiakaspalvelu. Näiden lisäksi arvoketjussa on neljä tukitoimintoa: hankinta, teknologian tutkimus ja kehitys, henkilöstöresurssit sekä yrityksen infrastruktuuri. Tukitoiminnot tukevat nimensä mukaisesti perustoimintoja toimittamalla niille resursseja kuten materiaalia, työvoimaa ja teknologiaa. Kuvassa 1 esitetään yrityksen arvoketjun perus- ja tukitoiminnot sekä kate. Kate muodostuu kokonaisarvon ja arvon muodostumiseksi vaadittavien toimintojen kustannusten erotuksesta. (Porter 1998, s. 38)



Kuva 1. Arvoketju (mukaillen lähteestä Porter 1998, s. 37)

Todellisuudessa yritykset eivät useinkaan toimi ainoastaan omassa arvoketjussaan, vaan ovat osa laajempaa arvoverkkoa (engl. value system), jonka muodostavat yksittäiset yritykset ja näiden väliset toiminnot. Arvoverkon muodostavilla yrityksillä saattaa olla toistensa kanssa päällekkäisiä tai muuten vain ylimääräisiä toimintoja, jotka lisäävät loppuasiakkaan kustannuksia, mutta eivät kasvata koettua arvoa. (Skjott-Larsen 2007, s. 44) Voidaankin todeta, että arvoverkon ymmärtäminen ja onnistunut yhteistyö verkon yritysten välillä mahdollistavat arvon kasvattamisen kaikille verkon osapuolille. Myös kilpailuedun näkökulmasta on olennaista ymmärtää, miten yrityksen oma arvoketju sopii sitä ympäröivään arvoverkkoon (Porter 1998, s. 34). Kuva 2 kuvaa yritystä ympäröivää arvoverkkoa.



Kuva 2. Arvoverkko (mukaillen lähteestä Porter 1998, s. 35)

Ensimmäisinä toimijoina arvoverkossa ovat toimittajat. Toimittajilla on omat arvoketjunsä, jotka luovat ja toimittavat tuotteita tai palveluita yrityksen arvoketjuun. Yrityksen omasta arvoketjusta tuotteet siirtyvät erilaisten kanavien ja niiden arvoketjujen läpi loppuasiakkaalle. Yrityksen tuote päättyy lopulta osaksi asiakkaan arvoketjua. (Porter 1998, s. 34)

Arvoverkkomalli auttaa ymmärtämään, että yrityksen toimittaman tuotteen arvoon loppuasiakkaan päässä vaikuttavat yrityksen omien toimintojen lisäksi monen muun toimijan toiminnot. Olennaista olisi siis ymmärtää, mikä rooli yrityksen tuotteella on kunkin toimijan arvoverkossa, jotta arvo voitaisiin maksimoida kaikille osapuolille. Tässä työssä keskitytään ostavan yrityksen arvon luomiseen, joten yrityksen tarpeiden tunteminen on arvon luonnin lähtökohtana.

2.3 Ostavan yrityksen arvokäsitys

Kun arvoketju ja arvoverkko on nyt määritelty, on helpompaa ymmärtää hankintatoimen vaikutuksia yrityksen muihin toimintoihin ja suorituskykyyn ja sitä kautta yrityksen kokemaan arvoon. Arvoketjun tarkasteleminen ostavan yrityksen näkökulmasta auttaa ymmärtämään, mihin kaikkiin yrityksen toimintoihin hankintatoimi voi vaikuttaa ja luoko se lisäarvoa näille toiminnoille. Hankintatoimen arvoa tuottavien toimintojen tunnistamisessa auttaa ostavan yrityksen arvokäsityksen tunteminen.

Tässä tutkimuksessa keskitytään arvon muodostumiseen hankintatoimessa ostavan yrityksen näkökulmasta. Ostavalla yrityksellä tarkoitetaan toimittajasuhteen osapuolta, joka ostaa tuotteen tai palvelun toimittajalta. Tuote tai palvelu tulee osaksi ostavan yrityksen liiketoimintaprosessia, josta valmistuma tuote toimitetaan eteenpäin kohti loppuasiakasta. Tässä tutkimuksessa ostava yritys nähdään valmistavana yrityksenä. Ostavaan yritykseen viitataan tässä työssä myös termillä asiakas ja asiakasyritys.

Asiakkaan arvon ymmärtäminen toimittajasuhteessa voi olla haastavaa, sillä arvon muodostumiseen vaikuttavat saadut hyödyt ja tehdyt uhraukset voivat olla hyvin vaikeasti tunnistettavissa ja mitattavissa (Ulaga 2003). Arvon tunnistamista vaikeuttaa lisäksi se, että kaikki hyödyt ja uhraukset eivät realisoidu heti niin kuin kappaleessa 2.1 todettiin.

Kirjallisuudessa on tunnistettu paljon erilaisia hyötyjä ja uhrauksia, jotka saattavat realisoitua toimittajasuhteissa asiakkaan näkökulmasta. Hyödyt voidaan ymmärtää asioina, joita asiakas toimittajasuhteessa arvostaa, kun taas uhraukset ovat asioita, jotka asiakas saattaa joutua kohtaamaan saavuttaakseen arvostamansa asiat. Näiden hyötyjen ja uhrauksien yhteisvaikutuksena syntyy asiakkaan koettu arvo. Taulukkoon 1 on koottu sekä lyhyen että pitkän aikavälin hyötyjä ja uhrauksia.

Taulukko 1. Kirjallisuudessa tunnistettuja hyötyjä ja uhrauksia asiakkaan näkökulmasta (mukaillen lähteen Ahola et al. 2008 koosteesta)

	HYÖDYT		UHRAUKSET	
LYHYT AIKAVÄLI	<i>Tuotteeseen liittyvät</i>	Suorituskyky	<i>Suorat kustannukset</i>	Hinta
		Luotettavuus	<i>Epäsuorat kustannukset</i>	Myöhästyneet toimitukset
		Yhdenmukaisuus		Korjaus- ja ylläpito-kustannukset
		Laatu	<i>Toiminnalliset kustannukset</i>	Tavaranhallinnointi
		Räätälöinti		Tilauksen käsittely
	<i>Toimitukseen tehokkuus</i>	Toimitusvarmuus		Vastaanottotarkistus
		Toimituksen joustavuus		
		Ongelmanratkaisu		Valmistus
	<i>Tukipalvelut</i>	Tuotteeseen liittyvät lisäpalvelut		Aika/panos/energia
		Koulutus		Konfliktit
		Palvelun joustavuus		Informaation keruu toimittajista
		Tuotteen testaus ja hyväksyntä		Neuvottelut
	<i>Resurssien saatavuus</i>	Asiakasinformaatio		Logistiikka
		Toimintojen ulkoistaminen		Asennus
		Liiketoiminnan kannalta olennaisen informaation jakaminen		Toimittajan suorituskyvyn mittaaminen
				Toimittajan kanssa koordinointi ja kommunikointi

PITKÄ AIKAVÄLI	<i>Suhde asiak- kaan ja toimit- tajan välillä</i>	Imago	<i>Strategisen kans- sakäymisen kus- tannukset</i>	Riski, että toimittaja menettää kilpailuky- kynsä
		Luottamus		Riski, että toimittaja käyttäytyy opportunistisesti
		Solidaarisuus	<i>Asiakkaan kyvykkyydet</i>	Riski, että asiakkaan R&D kärsii
		Yhteiset tavoitteet		
	<i>Innovaatio</i>	Prototyyppien kehitys		
		Innovaatiot ja uudet ratkaisut asiakkaan toiminnan kehittämi- seen		
		Uudet radikaalit inno- vaatiot, jotka avaavat uusia markkinoita		
	Tuotteeseen liittyvät	Takuu		
		Huolto- ja varaosapalvelut		

Lyhyen aikavälin hyödyt muodostavat neljä eri kategoriaa: tuotteeseen liittyvät hyödyt, toimituksen tehokkuuteen liittyvät hyödyt, tukipalvelut sekä resurssien saatavuus. Tuotteeseen liittyvät hyödyt viittaavat siihen, miten ostettava tuote luo arvoa yrityksen liike-toimintaprosessissa. Toimituksen tehokkuuteen liittyvät hyödyt realisoituvat, kun toi-mittaja onnistuu toimittamaan tuotteen sovitusti. Tukipalvelut luovat arvoa siten, että niiden avulla asiakkaan on mahdollista hyödyntää toimitettua tuotetta odotettua tehok-kaammin. Toimittajan resursseihin pääsy mahdollistuu asiakkaalle ostettavan tuotteen kautta ja voi luoda lisäarvoa asiakkaalle. (Ahola et al. 2008)

Lyhyen aikavälin uhraukset muodostavat kolme kategoriaa: suorat, epäsuorat ja toi-minalliset kustannukset. Suorilla kustannuksilla viitataan ostettavan tuotteen hintaan. Epäsuorat kustannukset viittaavat uhrauksiin, jotka aiheutuvat epäsuorasti tuotteen huo-nosta suorituskyvystä. Toiminalliset kustannukset viittaavat uhrauksiin, joita yritys jou-tuu mahdollisesti kohtaamaan saadakseen toimittajan tuotteen käyttöönsä ja käyttääk-seen sitä. (Ahola et al. 2008)

Pitkän aikavälin hyötyjä on koottu kolmeen eri kategoriaan. Ensimmäinen kategorია on suhde asiakkaan ja toimittajan välillä, joka sisältää hyötyjä, joita asiakas voi saavuttaa parantamalla suhdettaan toimittajaan. Toinen kategorია on innovaatio, jolla viitataan

hyötyihin, joita saavutetaan toimittajan ja asiakkaan yhteisellä innovaatioprosessilla. Viimeisenä kategoriana on tuotteeseen liittyvät pitkän aikavälin hyödyt, joilla viitataan esimerkiksi toimittajan tarjoamaan huolto- ja varaosapalveluun. (Ahola et al. 2008)

Pitkän aikavälin uhraukset muodostavat kaksi kategoriaa. Strategisen kanssakäymisen kustannuksilla tarkoitetaan sellaisia uhrauksia, joita asiakas saattaa kohdata pitkällä aikavälillä toimiessaan tietyn tyyppisen toimittajan kanssa. Toinen kategoria on asiakkaan kyvykkyydet, jolla tarkoitetaan sitä, että toimittajasuhteella voi olla haitallisia pitkän aikavälin vaikutuksia asiakkaan omiin kyvykkyyksiin. (Ahola et al. 2008)

3. HANKINTATOIMI YRITYKSEN FUNKTIONA

Tässä luvussa avataan hankintatoimeen liittyvää englanninkielistä termistöä ja määritellään näille suomenkieliset vastineet. Lisäksi pohditaan hankintatoimen ja toimittajasuhteiden roolia yrityksen toiminnassa.

3.1 Hankintatoimen käsitteitä

Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään useita eri käsitteitä viittaamaan suomenkielisiin termeihin osto ja hankinta. Englanninkielisten termien käyttö on joissain yhteyksissä hyvinkin sekavaa ja yksiselitteisiä selityksiä termeille voi olla vaikea löytää. Tässä luvussa esitellään yleisimmin alan kirjallisuudessa käytettäviä termejä ja vertaillaan näitä niiden suomenkielisiin vastineisiin.

Englanninkielen termille procurement löytyy useita määritelmiä. Weelen (2010, s. 6) esittämän teorian mukaan käsite procurement kuvaa prosessia, joka kattaa kaikki ne aktiviteetit, joita tarvitaan saattamaan tuote toimittajalta asiakkaalle. Tätä selitystä tukee Lysonsin ja Farringtonin (2006, s. 6) määritelmä, jonka mukaan procurement kuvataan prosessiksi, jossa hankitaan tuotteita tai palveluita millä tahansa keinolla. Suppeampaa määritelmää käsitteelle procurement esittävät Emmet & Crocker (2006, s. 27), jotka määrittelevät sen vain tuotteiden ja muiden resurssien ostamiseksi ja hankkimiseksi.

Käsite purchasing ymmärretään suppeampana käsitteenä kuin procurement (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, s. 50; Lysons & Farrington 2006, s. 6). Weelen (2010, s. 3) esittämän määritelmän mukaan purchasing on yrityksen ulkoisten resurssien johtamista niin, että yrityksen pää- ja tukitoimintojen kannalta olennaisten resurssien saatavuus on yrityksessä turvattu. Purchasing nähdään organisaation funktiona, jonka vastuulla on huolehtia procurement-termin määritelmässä esitetystä prosessista (Weele 2010, s. 3). Tämä edustaa huomattavasti laajempaa käsitystä kuin Lysonsin ja Farringtonin (2006, s. 6) määritelmä, jossa purchasing ymmärretään vain tuotteen tai palvelun hankkimiseksi rahaa tai muuta vastaavaa korvausta vastaan.

Vielä astetta suppeampaan käsitykseen ostotoiminnasta viittaa englanninkielinen termi buying. Buying termi liittyy siihen, että ostettavan tuotteen tai palvelun spesifikaatiot tulevat yrityksen muista toiminnoista tai toimittajalta. Buying eroaa termistä purchasing erityisesti siinä, että jälkimmäiseen liittyy joiltakin osin myös spesifikaatioiden määrittelyä ja toimittajien valintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, s. 49) Buying voidaan ymmärtää viittaavan ostamiseen liittyviin operatiivisiin toimintoihin, kuten ostotilauksen tekemiseen ja tilauksen seurantaan.

Suomenkielisistä vastineista ostaminen voi tarkoittaa joko hyvin suppeaa ostotoimintaa (vrt. buying) tai sillä voidaan viitata jopa koko hankintaprosessiin tarpeiden määrittelystä aina toimituksen jälkitoimiin (vrt. procurement). Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015, s. 50) mukaan suomenkieliseen termiin hankinta liittyy tarpeiden määrittely sekä toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallinta. Tämä määritelmä tukee sitä, että hankinta voidaan rinnastaa englanninkielien sanoihin procurement ja purchasing.

Yllä mainittujen lisäksi kirjallisuudessa käytetään laajasti hankintaan liittyvää termiä sourcing. Sourcing tarkoittaa parhaan mahdollisen toimittajalähteen etsimistä, valitsemista ja hallitsemista maailmanlaajuisesti (Weele 2010, s. 10). Lyons ja Farrington (2006, s. 367) määrittelevät käsitteen sourcing yksinkertaisesti toimittajien etsimis-, valitsemis- ja kehittämisprosessiksi. Kuten huomataan, tämän käsitteen kohdalla määritelmät ovat melko yksiselitteisiä. Käsitteelle sourcing ei kuitenkaan löydy suoraan suomenkielistä vastinetta. Suomenkielinen termi hankinta kattaa kuitenkin toiminnot, joihin sourcing termin määrittelyssä viitataan.

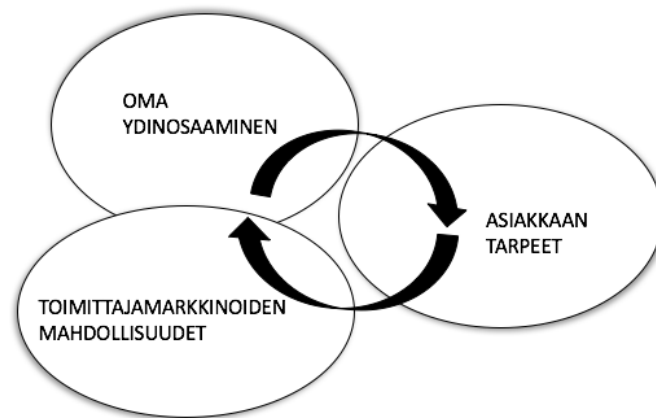
Tässä työssä termillä osto viitataan hankinnan toteuttamiseen liittyviin pääasiallisesti operatiivisiin ja kaupallisiin toimintoihin kuten tilauksen tekemiseen ja maksuliikenteen hoitamiseen. Hankinnalla ja hankintatoimella puolestaan tarkoitetaan tässä työssä yrityksen hankintaan liittyviä toimintoja funktiona, jotka kattavat resurssien hankkimisen eli toimittajavalinnan sekä toimittajasuhteiden johtamisen.

3.2 Hankintatoimen rooli yrityksessä

Hankinnan tehtävä yrityksessä on hankkia materiaalia, tuotteita ja tuotannon kapasiteettia yrityksen ulkopuolelta (Skjott-Larsen 2007, s. 225). Perinteisesti hankintatoimen tehtävien on nähty kattavan tarpeiden määrittelyn, toimittajien valinnan ja sopimusneuvottelut, tilauksen tekemisen ja seurannan sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet kuten reklamaatioiden tekemisen ja toimittajatiedon ylläpitämisen (Weele 2005, s. 13). Tämä ajattelutapa painottaa hankintatoimen roolia yrityksen tukitoimintona eikä se ota huomioon hankintatoiminnan pitkäjänteistä kehittämistä ja ohjaamista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, s. 62).

Perinteinen lähestymistapa hankintatoimeen on se, että hankinnat pyritään tekemään mahdollisimman halvalla. Riittää, että materiaalivirta tuotantoon on riittävä. Tällöin toimittajakunta voi olla hyvinkin laaja, kun ostotoimintaa levitetään useille eri toimittajille alhaisten kustannusten perässä. Uusi lähestymistapa hankintatoimeen (kuva 3) korostaa tuotteiden hinnan sijaan toimittajan kyvykkyyksiä. Hankinta muuttuu yhteistyöverkostoon suunnitteluksi ja hallinnaksi, joka sisältää toimittajien resurssien hyödyllisen käytön sekä toimittajien toiminnan kehittämisen. Tällöin voidaan puhua jo strategisesta hankintatoimesta, jonka tavoitteet liitetään koko yrityksen strategiaan. (Skjott-Larsen 2007, s. 225)

Kuva 3 esittää uutta lähestymistapaa hankintatoimeen, jossa hankintatoimen päätöksenteko perustuu perinpohjaiseen toimittajamarkkinoiden, asiakkaan tarpeiden ja oman osaamisen tutkimukseen ja tuntemiseen. Näiden kaikkien kolmen tekijän yhteensovittaminen on optimaalisen ratkaisun edellytys (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, s. 134).



Kuva 3. *Hankintapäätökset perustuvat asiakkaan tarpeiden, toimittajamarkkinoiden sekä oman osaamisen tuntemiseen (mukaillen lähteestä Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, s. 135).*

Kun tarkastellaan hankintatoimen näkökulmasta hyvin kehittyneitä yrityksiä, huomataan, että vain pieni osa hankintahenkilöstön päivittäisestä työajasta kuluu operatiivisten tehtävien kuten ostotehtävien ja kaupallisten transaktioiden hoitamiseen. Suurin osa heidän ajastaan kuluu toimittajasuhteiden johtamiseen ja kehittämiseen. Tämä viittaa siihen, että kehittynyt hankintatoimi pyrkii proaktiivisesti hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia, sen sijaan, että se toimisi reaktiivisesti ja vain reagoisi markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, s. 62) Hankintatoimen proaktiivisuus kertoo siitä, että hankintoja ollaan yrityksessä johtamassa strategisella otteella (Carr & Pearson 2002).

Hankintatoimen rooli yrityksessä on yhä useammin tunnistettu yhdeksi yrityksen avaintoiminnoista. Monissa yrityksissä yli puolet myyntituloista käytetään ostettaviin osiin ja palveluihin (Weele 2005, s. 4), mikä puoltaa sitä, että toimivilla hankintatoimella ja toimittajasuhteilla on suuri merkitys yrityksen kilpailukykyyn. Keskittymällä johtamaan hankintatoimintoja ja toimittajasuhteita paremmin yritykset pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. Toimittajasuhteet nähdään strategisena resurssina, jonka avulla voidaan saavuttaa korkeaa laatua, nopeita toimituksia ja kustannussäästöjä.

Toimittajamarkkinoiden tehokkaan hyödyntämisen hyödyt on siis monissa yrityksissä huomioitu, ja hankintaan ollaan löytämässä strategista otetta. Strateginen hankinta kuvataan tärkeiden sekä rutiininomaisten hankintapäätösten suunnitteluksi, arvioinniksi, to-

teutukseksi ja kontrolloinniksi (Carr & Smeltzer 1997). Tarkoituksena on saavuttaa yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet suuntaamalla hankintatoimintoja yrityksen kyvykkyydet huomioon ottaen. Jotta hankinnan tuottama lisäarvo yritykselle olisi mahdollisimman suuri, tulisi hankintatoimen strategian olla linjassa yrityksen yleisen strategian kanssa (Carr & Pearson 2002). Voidaankin todeta, että kun hankintatoimea aletaan johtaa liittämällä se yrityksen strategiaan ja asettamalla hankinnalle pitkän aikavälin tavoitteita, voidaan alkaa puhua strategisesta hankintatoimesta, joka mahdollistaa arvon muodostumisen hankintatoimesta.

Vaikka edellä todettiin, että strateginen ote hankintatoimeen tekee siitä yritykselle arvoa tuottavan toiminnon, puhutaan tässä työssä hankintatoimesta strategisesta hankintatoimen sijaan. Strateginen hankintatoimi nähdään yhtenä tapana toteuttaa hankintoja, kun taas hankintatoimi itsessään ymmärretään yrityksen yhdeksi toiminnoksi, jonka tarkasteluun tämä työ keskittyy.

3.3 Toimittajasuhteet

Ostajan ja toimittajan väliset yhteistyösuhteet kasvattavat jatkuvasti merkitystään liiketoimintamarkkinoilla. Yritykset pohtivat jatkuvasti kannattaako ryhtyä uuteen toimittajasuhteeseen, ylläpitää ja kehittää olemassa olevia suhteita vai hankittua eroon arvoa tuottamattomista suhteista. Yhä useammin yritykset pyrkivät pienentämään toimittajakuntaansa ja keskittymään läheiseen pitkäaikaiseen yhteistyöhön muutaman toimittajan kanssa, sillä läheisten ostaja-toimittajasuhteiden on nähty luovan kilpailuetua ja ylivoimaisia tuloksia. Toimittajasuhteet nähdään strategisena resurssina, jolla voidaan parantaa kilpailuasemaa markkinoilla. (Ulaga 2003)

Ostaja-toimittajasuhteet vaihtelevat tapahtumaperusteisesta suhteesta (engl. transactional relationship) yhteistyösuhteeseen (engl. collaborative relationship) ja näiden välimuotoihin. Tapahtumaperusteisessa toimittajasuhteessa osapuolet eivät ole riippuvaisia toisistaan eikä toimittajan toimittamat tuotteet ole asiakkaan liiketoiminnan kannalta kriittisiä tai vaadi erityistä osaamista. Tapahtumaperusteiset suhteet ovat usein hyvin lyhytkestoisia eli ne luodaan vain ostotapahtumaa varten. Ostaja voi kuitenkin suorittaa useamman ostotapahtuman samalta toimittajalta pidemmälläkin aikavälillä, mutta tämä ei kuitenkaan suoraan vaikuta suhteen laatuun. Tapahtumaperusteista suhdetta voidaan kuvata ostajan ja myyjän väliseksi sopimukseksi, jossa liiketoimintaa harjoitetaan sopimuksessa määrätyn ajanjakson ja ehtojen mukaisesti. (Whipple et al. 2010)

Lähtökohtana yhteistyösuhteen syntymiselle on ymmärrys siitä, että yritys ei voi toimia menestyksekkäästi eristyksissä muista, vaan sen tulee tehdä yhteistyötä toimitusketjunsä muiden toimijoiden kanssa. Yhteistyösuhteet ovat pitkäkestoisia ja niissä molemmat osapuolet ovat yhteistyökykyisiä ja –haluisia. Ne perustuvat suurilta osin ihmisten väliin suhteisiin ja toimivat yhtäjaksoisesti. Hyvän yhteistyösuhteen tunnistaa siitä, että suhteen osapuolet ajattelevat me-muodossa minä-muodon sijaan. Yhteistyösuhdetta

voidaan kuvata pitkäaikaiseksi suhteeksi, jossa osapuolet jakavat tietoa ja työskentelevät yhdessä kehittäen toimintatapojaan parantaakseen molempien osapuolten suorituskykyä. (Whipple et al. 2010) Yhteistyösuhteen tavoitteena on yritysten yhteisten päämäärien saavuttaminen jakamalla niiden saavuttamiseksi kohdatut riskit ja hyödyt. Pitkäaikaiseen yhteistyösuhteeseen on kirjallisuudessa viitattu myös termillä kumppanuus (engl. partnering). (Ellram & Edis 1996) Pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden on todettu luovan tapahtumaperusteista suhdetta paremmat lähtökohdat kilpailuedun muodostumiselle (Whippel et al. 2010), joten voidaankin päätellä, että arvon muodostumisen kannalta pitkäaikainen yhteistyösuhte on kannattavampi.

Ostavan yrityksen näkökulmasta on olennaista ymmärtää, mitä ovat arvoa tuottavat tekijät toimittajasuhteissa, jotta voidaan valita oikeat toimittajat ja siten lujittaa koko yrityksen toimittajakuntaa (Ulaga & Eggert 2006). Arvotekijöiden tunnistaminen auttaa yritystä myös pohtimaan millainen suhde valittuun toimittajaan tulisi luoda. Seuraavassa luvussa perehdytään arvon muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin hankintatoimessa ostavan yrityksen näkökulmasta.

4. HANKINTATOIMI ARVONLUOJANA

Tässä luvussa tarkastellaan hankintatoimea arvonluojana. Hankintatoimen tehtävät on jaettu kahteen osaan: resurssien hankkimiseen ja toimittajasuhteiden johtamiseen. Ensiksi tarkastellaan arvон muodostumista resurssien hankkimisen eli toimittajavalinnan kautta. Tämän jälkeen tutkitaan toimittajasuhteiden luomaa arvoa ostavalle yritykselle. Lopuksi tuodaan esille myös haasteita, joita toimittajasuhteissa ollaan yleisesti kohdattu.

4.1 Arvon muodostuminen toimittajavalinnan kautta

Kirjallisuudessa on tutkittu paljon toimittajien valintaan liittyviä *kriteereitä*. On huomattu, että helposti mitattavissa olevat tekijät kuten raha, laatu, toimitusvarmuus ja toimittajan palvelutaso ovat tärkeimpiä kriteereitä potentiaalisia toimittajia etsittäessä. Tarkemmat arvosteluperusteet toimittajavalinnoissa riippuvat kuitenkin olosuhteista ja ostettavan tuotteen tyypistä. Subjektivisemmat tekijät kuten toimittajan kyvykkyydet, joustavuus ja halu ryhtyä yhteistyöhön ovat tärkeitä kriteereitä erityisesti silloin kun haetaan toimittajaa pitkäaikaiseen yhteistyösuhteeseen. (Kannan & Choon 2006) Myös dialogin syntyminen asiakkaan ja toimittajan välille, myyntihenkilöstön asiantuntemus (Kaski et al. 2017) ja yrityksen vastuullinen toiminta (Ashby et al. 2012) on tunnistettu toimittajavalintaan vaikuttaviksi kriteereiksi. On todettu, että kriteerit, joita käytetään toimittajia valittaessa voivat suoraan vaikuttaa toimittajasuhteen onnistumiseen, mikä puolestaan vaikuttaa koko yrityksen menestykseen (Kannan & Choon 2006).

Kaski et al. (2017) ovat tunnistaneet dialogin sekä myyntihenkilöstön osaamisen tärkeiksi toimittajavalintaan vaikuttaviksi kriteereiksi. Dialogin tärkeys toimittajavalinnassa korostuu erityisesti ensimmäisissä neuvotteluissa toimittajan kanssa. Asiakas ei halua kuunnella yksipuolista monologia tai esitelmää toimittajan tarjoomista, vaan hän haluaa löytää parhaan mahdollisen ratkaisun omalle yritykselleen avoimen keskustelun kautta. Dialogi mahdollistaa luottamuksen ja uskottavuuden syntymisen osapuolten välille. Lisäksi avoin keskustelu auttaa sekä toimittajaa, että asiakasta ymmärtämään toistensa tarpeet ja kehittämään molempia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja. Onnistunut dialogi on sellainen, jonka jälkeen molemmat osapuolet voivat sanoa inspiroituneensa. (Kaski et al. 2017)

Onnistuneen keskustelun vaatimuksena on myyntihenkilöstön asiantuntemus. Myyntihenkilöstön tulisi tuntea yrityksen tuotteet ja niiden tekniset ominaisuudet hyvin ja lisäksi ymmärtää yrityksen kyvykkyydet, jotta voidaan realistisesti keskustella yritysten välisistä mahdollisuuksista. (Kaski et al. 2017)

Yrityksen yhteiskuntavastuu voidaan nähdä yhtenä merkittävänä kriteerinä toimintavalintoja toteutettaessa. Yritykset kokevat jatkuvasti yhä enemmän ulkopuolista painetta toimia vastuullisesti ja noudattaa kestävä kehityksen periaatteita koko toimitusketjunsä osalta. (Ashby et al. 2012) Tämä johtaa siihen, että yritykset vaativat myös toimittajiltaan sitoumusta vastuulliseen toimintaan. Toimittajat, jotka eivät kykene vastaamaan asiakkaan vastuullisuuden tavoitteisiin jätetään toimittajavalinnan ulkopuolelle. Hankintatoimen rooli kestävä kehityksen toteuttajana on yrityksen koko toimitusketjun näkökulmasta tärkeä, sillä hankintatoimi tekee päätökset siitä, keiden ulkoisten toimijoiden kanssa yhteistyötä tehdään. Täten hankinnan on mahdollista vaikuttaa yrityksen taloudelliseen ja yhteiskunnalliseen asemaan sekä vähentää ympäristön kuormitusta.

Ostavan yrityksen tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen ovat aina toimittajavalinnan lähtökohtana. Toimittaja joka ei vastaa näihin tarpeisiin tulisi jättää huomioimatta toimittajavalintaa tehtäessä. Toimittajasuhteen onnistumisen kannalta on lisäksi tärkeää, että toimittaja on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin ja että ympäristö, jossa toimittajasuhde toimii, on arvon luonnille otollinen (Kannan & Choon 2006).

Toimittajakunnan laajuus voi vaikuttaa arvon muodostumiseen hankintatoimessa. Monet yritykset ovat siirtymässä laajasta toimittajakunnasta pienempään. Laajan toimittajakunnan huonoja puolia ovat ostovoiman levittäytyminen laajalle ja toimittajaverkoston vaikea hallittavuus. Isompien ostovolyyymien siirtäminen muutamalla valitulle toimittajille luo enemmän vaikutusvaltaa asiakkaalle ja vähentää yhteydenpitokustannuksia. (Ritter & Walter 2012)

Hankintatoimi voi luoda arvoa yritykselle rakentamalla *joustavan toimittajaverkoston*, joka kykenee reagoimaan muuttuviin tilausvolyyymeihin lyhyellä aikavälillä. Tällainen verkosto suojaa yritystä myös liialliselta riippuvuudelta yksittäisiin toimittajiin. (Ritter & Walter 2012) Esimerkiksi jos tärkeä toimittaja joutuu konkurssiin, ei yrityksen toiminta vaarannu, kun heillä on vaihtoehtoinen toimittaja verkostossaan.

Voidaankin todeta, että toimittajavalinnoilla hankintatoimi voi vaikuttaa arvon kasvatamiseen yrityksessään. Arvon muodostumiseen vaikuttavat toimittajavalintojen perustana olevat kriteerit sekä toimittajakunnan laajuus ja joustavuus.

4.2 Arvon muodostuminen toimittajasuhteiden johtamisen kautta

Ritterin ja Walterin (2012) mukaan toimittaja ei yksinään voi luoda arvoa asiakasyritykselle, vaan toimittaja vain avustaa asiakasyrityksen omaa arvonluontiprosessia toimittamalla heille resursseja, jotka täyttävät asiakkaan vaatimukset. Arvoa tuottavat tekijät toimittajasuhteessa on jaettu kolmeen eri kategoriaan, riippuen siitä, mihin osa-alueisiin ne ostavan yrityksen toiminnassa vaikuttavat. Arvoa voidaan luoda ostavalle yritykselle ostettavan tuotteen, hankintaprosessin tai yrityksen omien toimintojen kautta.

4.2.1 Arvon muodostuminen tuotteen kautta

Tässä luvussa esitellään tekijät, jotka luovat arvoa ostavalle yritykselle toimittajasuhteessa toimittajan tuotteen kautta. Nämä tekijät ovat tuotteen laatu, toimitus ja hinta sekä tuotteen mukana tarjottavat lisäpalvelut ja räätälöidyt ratkaisut.

Tuotteen *laatu* on tunnistettu yhdeksi tärkeimmistä arvontuottajista toimittajasuhteessa. Suorituskyvyn ja luotettavuuden tärkeyttä on poikkeuksetta korostettu toimittajan tuotteessa ja olennaisena nähdään myös se, että tuote vastaa yrityksen teknisiä vaatimuksia. Tuotteen laadun tulisi lisäksi olla tasaista ja yhdenmukaista pitkällä aikavälillä. (Uлага 2003; Uлага & Eggert 2006) Laadun onnistumisen määrittelee se, kuinka hyvin tuote sopii asiakkaan toimintoihin. Mitä sopivampi tuote on, sitä suurempi on asiakkaan koettu arvo. (Ritter & Walter 2012)

Laadun ylläpitäminen ja kehittäminen toimittajasuhteessa ei aina ole ainoastaan toimittajan vastuulla. Asiakasyritysten on todettu auttavan toimittajiaan ratkaisemaan laatuongelmia ja kannustavan heitä yhteistyöhön jatkuvan laadunkehittämisen parissa (Uлага & Eggert 2006). Tämä yhteistyö ostajan ja toimittajan välillä tukee arvon muodostumista sekä ostajan, että toimittajan näkökulmasta.

Toimittajan *toimituskyky* nähdään tärkeänä kriteerinä toimittajavalintoja tehtäessä ja on siten myös tunnistettu yhdeksi toimittajasuhteen arvontuottajista. (Uлага 2003; Uлага & Eggert 2006). Ajallaan toimittaminen on asiakkaan näkökulmasta merkittävää. Myöhästyneet toimitukset voivat johtaa asiakasyrityksessä epäoptimaalisiin varastotasoihin, myöhästymiin omissa valmistusprosesseissa ja kalliimpiin kuljetuskustannuksiin kiiretoimitusten vuoksi.

Asiakasyrityksen vaihtuva kysyntä ja muutokset tuotevalikoimassa luovat haastetta toimittajan toimituskyvylle. Tämän vuoksi joustavuus on tärkeä ominaisuus toimittajan toiminnassa. Erityisen arvokkaana pidetään toimittajan kykyä vastata kiireellisiin tilauksiin. (Uлага & Eggert 2006) Usein oletetaan, että toimittaja on varautunut kysynnän muutoksiin varmuusvarastoilla tai sijoittamalla varastonsa asiakkaan toimitilojen lähelle (Uлага 2003).

Asiakas arvostaa täsmällisiä, oikeellisia ja johdonmukaisia toimituksia. Toimitusvarmuus onkin yksi toimittajan toimituskyvyn tärkeimmistä mittareista. Oikeiden tuotteiden toimittaminen minimoiden vialliset ja hukkuneet osat säästää aikaa ja rahaa asiakkaan päässä (Uлага 2003).

Tuotteen *hinta* on kaikista helpoiten havaittavissa oleva uhraus, jonka yritys joutuu toimittajan tuotteesta tekemään. Hinta on tunnistettu tärkeäksi arvotekijäksi toimittajasuhteessa, mutta sitä ei haluta painottaa liikaa. Monet yritykset ymmärtävät, että jotta he voivat tehdä voittoa, tulee heidän toimittajiensakin tehdä. Yritysten on nähty arvostavan oikeudenmukaista hintaa sekä toimittajan kykyä sitoutua alentamaan hintoja pitkällä ai-

kavälillä. (Ulaga & Eggert 2006) Lisäksi on huomattu, että yrityksen kyky irrottautua hankintahintakeskeisestä ajattelutavasta hankintoja toteuttaessa mahdollistaa kilpailijoista erottautumisen ja siten kilpailuedun saavuttamisen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, s. 119). Tämä viittaa siihen, että hinta ei enää ole niin merkittävässä roolissa toimittajasuhteessa, vaan on monia muita tekijöitä, joita asiakkaat arvostavat enemmän.

Tuotteiden omistamisen sijaan yritykset ovat entistä kiinnostuneempia maksamaan toimittajan tuotteista vain niiden käytön perusteella eli niin kutsutusta leasing-palvelusta (Ritter & Walter 2012). Leasing-palvelun tarjoaminen voi erottaa toimittajan kilpailijoistaan ja tarjota asiakkaalle ainutlaatuista arvoa.

Tuotteeseen liittyväksi arvotekijäksi voidaan lukea myös tuotteen mukana tarjottavat *lisäpalvelut*. Lisäpalvelut ovat merkittävässä roolissa, kun toimittajat yrittävät erottua kilpailijoistaan (Anderson & Narus 1995). Lisäpalveluiden ja mainoslahjojen tarjoamien asiakkaalle ei automaattisesti kuitenkaan takaa arvon muodostumista asiakkaan päässä. On tilanteita, joissa toimittajat tarjoavat asiakkaille enemmän palveluita kuin asiakkaat oikeasti tarvitsevat tai haluavat, hinnalla, joka ei vastaa palveluista saatua arvoa asiakkaan päässä eikä niiden tuottamiseksi vaadittavia kustannuksia toimittajan päässä (Anderson & Narus 1995). Hyvä myyjä ei yritä myydä kaikkea, vaan vain mitä asiakas oikeasti tarvitsee.

Voidaankin sanoa, että jos lisäpalveluilla halutaan luoda arvoa asiakkaalle, tulee asiakkaan tarpeet tuntea ja ymmärtää. Tällöin tiedetään, mitä palveluita asiakkaille kannattaa tarjota ja millä hinnalla.

Asiakkaan tarpeiden mukaan *räätälöidyt ratkaisut* voivat luoda arvoa asiakkaalle. On huomattu, että toimittajat arvostavat tuotteidensa ja palveluidensa teknisiä ominaisuuksia ja kilpailukykyä enemmän kuin niiden sopivuutta asiakkaan tarpeisiin. Ostavan yrityksen näkökulmasta kuitenkin oletetaan, että toimittajat oikeasti ymmärtävät asiakaidensa tarpeet ja ovat valmiita kustomoimaan ratkaisujaan niiden mukaisesti. (Kaski et al. 2017) Jos toimittaja toimittaa samaa tuotetta kaikille asiakkailleen, ei ratkaisu voi olla optimaalinen kaikkien asiakasyritysten näkökulmasta, koska jokainen yritys on yksilö ja toimii eri tavalla. On myös huomattu, että toimittajat kyllä ymmärtävät tarpeen vastata paremmin asiakkaiden spesifeihin tarpeisiin, mutta sitä ei läheskään aina tehdä (Kaski et al. 2017).

4.2.2 Arvon muodostuminen hankintaprosessin kautta

Tässä luvussa esitellään tekijät, jotka luovat arvoa ostavalle yritykselle toimittajasuhteessa hankintaprosessin kautta. Nämä tekijät ovat toimittajan palvelukyky, toimintojen ulkoistaminen, henkilökohtainen kanssakäynti sekä hankintaprosessin kustannukset.

Toimittajan *palvelukyky* on tunnistettu olennaiseksi tekijäksi arvon muodostumisen kannalta. Suoraan tuotteeseen liittyvien lisäpalveluiden lisäksi on toimittajasuhteissa tunnistettu muitakin palveluelementtejä, jotka voivat luoda arvoa asiakkaalle. Yksi palveluelementti on toimittajan saatavuus. Tämä tarkoittaa, että toimittajan tulisi olla tavoitettavissa mahdollisimman hyvin, kuten esimerkiksi kiireellisten muutospyyntöjen vuoksi. Lisäksi toimittajan tulisi kyetä vastaamaan asiakkaan kysymyksiin ja muutospyyntöihin nopeasti ja asianmukaisesti ja olla valmis jakamaan yksityiskohtaistakin tietoa asiakkaan ostamasta tuotteesta ja heidän omista prosesseistaan. (Ulaga 2003) Voidaankin tiivistää, että asiakkaan arvon muodostumisen maksimoimiseksi toimittajan tulee olla kiinnostunut asiakkaan ongelmista ja niiden ratkaisemisesta.

Asiakkaiden on huomattu arvostavan toimittajan proaktiivista otetta yritysten välisessä kanssakäymisessä. Toimittajan tulisi ottaa vastuuta yhteydenpidosta ja suhteen seurannasta. Halutaan, että toimittaja ottaa omatoimisesti yhteyttä ja kysyy, onko kaikki kunnossa ja kertoo mitä heille puolestaan kuuluu. Jo muutaman minuutin puhelu silloin tällöin kasvattaa toimittajan luotettavuutta ja uskottavuutta asiakkaan näkökulmasta. (Kaski et al. 2017)

Aktiivinen kuuntelutaito on tunnistettu yhdeksi tärkeäksi osaksi toimittajan palvelukykyä. Toimittajalta odotetaan kykyä kuunnella, olla läsnä ja reagoida kuulemaansa. On tilanteita, joissa toimittaja kieltäytyy ymmärtämästä asiakkaan ongelmia ja tarpeita ja yrittää väkisin saada kaupaksi yrityksensä tuotetta. Epäonnistuminen kuuntelemisessa voi johtaa turhautumiseen, luottamuksen ja uskottavuuden puutteeseen toimittajasuhteissa. (Kaski et al. 2017)

Toimittajilta odotetaan hyvää näkemystä asiakkaansa toiminnasta. Asiakkaan päivittäiset toiminnot, työskentelytapa, prosessit ja taustat tulisi olla toimittajalle tuttuja, jotta he voivat ennakoida mahdollisia ongelmia tai riskejä. Asiakas toivoo, että toimittaja tuntee heidän liiketoimintansa ja strategiansa niin hyvin, että he voivat luottaa siihen, että toimittaja tarjoaa juuri heille parhaita ratkaisuja. Luottamus toimittajaan vähentää asiakkaan selvitystyötä eikä heidän tarvitse tuntea toimittajan teknisiä ratkaisuja perinpohjaisesti. (Kaski et al. 2017) Voidaankin olettaa, että mitä parempi tuntemus toimittajalla on asiakkaansa toiminnoista, sitä paremmin asiakasta pystytään palvelemaan.

Palvelukykyyn liittyy myös toimittajan halu esitellä asiakasyritystään muille toimijoille. Toimittajat voivat aktiivisesti mahdollistaa asiakasyritystensä tutustumisen uusiin potentiaaliin kumppaneihin, asiakkaisiin, teollisuusjärjestöihin tai muihin vaikutusvaltaisiin tahoihin. Lisäksi yritykset voivat käyttää toimittajiaan suosittelijoina, jolloin toimittajan rooli kanssakäymisessä nähdään enemmän passiivisena. (Ritter & Walter 2012)

Ulkoistaminen nähdään yhtenä arvoa tuottavana tekijänä toimittajasuhteissa. Toimittajien on huomattu luovan arvoa asiakkailleen ja samalla vahvistavan asemaansa toimittajana ottamalla vastuuta asiakasyrityksen toiminnoista. (Ulaga & Eggert 2006) Yritys voi

ulkoistaa toimittajilleen esimerkiksi tuotteen kokoonpanoa, suunnittelua tai testausta. Ulkoistamisella pyritään käyttämään hyväksi toimittajan osaamista, asiantuntemusta, teknologioita ja työpanosta. On hyvä kuitenkin tiedostaa, että ulkoistaminen kasvattaa asiakasyrityksen riippuvuutta toimittajistaan ja lisää siten tarvetta tehokkaalle toimittajakunnan johtamiselle. (Kannan & Choon 2006) Ulaga (2003) on tunnistanut kolme eri tekijää, jotka luovat asiakkaalle arvoa, kun tuotteen kokoonpano ulkoistetaan toimittajalle. Arvoa tuottavat tekijät ovat toimittajakunnan pienentyminen, varastotasojen vähentyminen ja tuotannon lattiatilan vapautuminen muille toiminnoille.

Toimittajakunnan pienentyminen on seurausta siitä, että yksittäisten osien toimittamisen sijaan toimittaja toimittaa asiakkaalle kokonaisia kokoonpanoja (Ulaga 2003). Tämä johtaa siihen, että asiakkaan ei enää tarvitse hallita niin isoa toimittajakuntaa, mikä yksinkertaistaa ja helpottaa hankintatoimen päivittäistä työntekoa.

Varastotasojen vähentyminen on seurasta siitä, että asiakas ja toimittaja synkronoivat tuotantoaikataulunsa niin, että toimittaja toimittaa tuotteet juuri silloin ja siinä järjestyksessä, kun ne asiakkaan tuotannossa tarvitaan (Ulaga 2003). Tällöin tuotteita ei tarvitse varastoida asiakkaan päässä lainkaan.

Kun kokoonpanoja siirretään ulkoisille toimijoille, vapautuu yrityksen omasta tuotannosta lattiatilaa (Ulaga 2003). Tämä lattiatila voidaan hyödyntää esimerkiksi rakentamalla uusia tuotantolinjoja ja siten pienentämällä tuotteiden läpimenoaikaa ja kasvattamalla tuotantokapasiteettia.

Henkilökohtaiset suhteet nähdään erityisesti asiakasyrityksen näkökulmasta tärkeänä tekijänä toimittajasuhteessa. Liiketoimintasuhteet solmitaan organisaatioiden välillä, mutta niitä johdetaan kuitenkin henkilökohtaisella tasolla (Ulaga 2003). Monien yritysten on tunnistettu pitävän henkilökohtaisten suhteiden kehittymistä ostaja-toimittajasuhteessa hyvin tärkeänä. Henkilökohtaisten suhteiden kehittämisen on nähty parantaneen kommunikaatiota ja ongelmanratkaisua sekä johtaneen parempaan ymmärrykseen molempien osapuolten tavoitteista. Hyvän suhteen rakentumista edesauttavat toimittajan avainhenkilöiden tunteminen, toimittajan edustajien kanssa toimeen tuleminen sekä kanssakäyminen toimittajan ylimmän johdon kanssa. (Ulaga & Eggert 2006)

Avainhenkilöiden tunteminen toimittajan päässä helpottaa päivittäisten asioiden hoitamista, kun kaikkia ongelmia ei tarvitse viedä eteenpäin toimittajan myyntivastaavan kautta. Ostavan yrityksen näkökulmasta olennaista olisikin, että toimittaja tarjoaisi mahdollisuuden ottaa yhteyttä muihinkin yrityksen avainhenkilöihin (Ulaga & Eggert 2006).

Toimittajan edustajien kanssa toimeen tuleminen on olennaista toimittajasuhteen toimimisen kannalta. On huomattu, että huonot henkilökohtaiset suhteet toimittajan edustajiin voivat pahimmassa tapauksessa pilata koko liiketoimintasuhteen kyseiseen toimittajaan (Ulaga & Eggert 2006). Kun taas ihmiset, jotka nauttivat liiketoiminnan harjoit-

tamisesta keskenään voivat vahvistaa yritysten välistä suhdetta (Walter & Ritter 2003). Olennaista olisikin tunnistaa ongelmat yhteistyösuhteen henkilökemioiden välillä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta yhteyshenkilö voidaan vaihtaa ja toimittajasuhde yrittää pelastaa. Työntekijät voivat kokea henkilökohtaiset suhteet toimittajiin motivaation, luovuuden ja vallan lähteenä. Työntekijä, joka työskentelee arvostetun toimittajan kanssa voi saada kunnioitusta ja hyväksyntää kollegoiltaan, mikä voi kasvattaa työntekijän motivaatiota ja siten myös työnteon tehokkuutta. (Walter & Ritter 2003)

Monet yritykset arvostavat toimittajansa ylimmän johdon tapaamista ja vierailua yrityksen tiloissa. Tällöin asiakkaalle syntyy tunne, että toimittajaa kiinnostaa heidän liiketoimintansa tilanne ja kuulumiset. Lisäksi asiakkaat arvostavat mahdollisuutta ottaa suoraan yhteyttä toimittajayrityksen ylempään johtoportaan, jos tarve niin vaatii. (Uлага & Eggert 2006)

Toimittajat luovat arvoa asiakkailleen vähentämällä toimittajasuhteeseen liittyvän *hankintaprosessin kustannuksia*. On huomattu, että erityisesti varastoinnin, tilauksenkäsitteilyn, ja vastaanottotarkastuksen kustannuksiin toimittajat voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa (Uлага 2003; Uлага & Eggert 2006).

Kun toimittaja ottaa vastuuta varastohallinnasta, asiakkaan omat varastotasot pienenevät, käyttöpääoman tarve pienenee ja kassavirta paranee (Uлага 2003). Yksi tapa toteuttaa varastohallintaa toimittajan näkökulmasta on luoda kaupintavarasto. Tämä tarkoittaa sitä, että toimittaja vuokraa asiakkaan varastosta hyllytilaa tuotteilleen, jotka asiakas tilaa suoraan tuotantoon vasta kun niiden tarve oikeasti on. Vastuu varastotasojen ylläpidosta ja täydennystilauksen tekemisestä on siis toimittajalla, mikä säästää asiakkaan omia resursseja. (Braglia et al. 2013)

Varastohallinnan lisäksi toimittaja voi ottaa vastuuta myös asiakkaan tilauksenkäsitteilystä, mikä luo asiakkaalle arvoa säästämällä yrityksen resursseja. Toimittaja voi sopia asiakkaan kanssa esimerkiksi käytännöstä, jossa toimittaja seuraa omien tuotteidensa varastotasoja asiakkaalla ja luo täydennysehdotuksen, jonka asiakkaan tarvitsee vain hyväksyä. Tämä säästää asiakkaalta paljon aikaa. Monissa yrityksissä käytetään myös esimerkiksi automaattisia täydennysohjelmia ja Kanban ajoitusjärjestelmää tilausprosessin standardoimiseen. (Uлага 2003) Tilausprosessin standardoiminen voi mahdollistaa ostohenkilöstön vähentämisen, kun operatiivisen ostotyön tarve vähenee (Uлага & Eggert 2006).

Asiakkaan vastaanottotarkastuksen kustannuksiin voi toimittaja vaikuttaa yksinkertaisesti täyttämällä asiakkaan laatuvaatimukset. Usean toimittajan on huomattu luopuneen vastaanottotarkastuksesta tietyn toimittajan kohdalla kokonaan, kun on huomattu, että toimittaja on jo pitkään täyttänyt asiakkaan korkeat laatustandardit. (Uлага 2003) Tällöin asiakas olettaakin, että toimittaja toteuttaa asiakkaan vaatimukset täyttävää laatu-tarkastelua ennen tuotteiden toimittamista.

Jotta läheinen yhteistyö varastohallinnan, oston ja laaduntarkastuksen välillä onnistuu, vaatii se toimittajalta kykyä ja halua yhdistyä asiakkaan toimintojen kanssa. Parhaimmillaan voidaan saavuttaa kokonaisvaltaista laadunvalvontaa, nopea vasteista logistiikka ja materiaalin ohjausta vain todellisen tarpeen mukaan (engl. just-in-time eli JIT). (Weele 2005, s. 21)

4.2.3 Arvon muodostuminen yrityksen omien toimintojen kautta

Tässä luvussa esitellään tekijät, jotka luovat arvoa ostavalle yritykselle toimittajasuhteessa yrityksen omien toimintojen kautta. Nämä tekijät ovat toimittajan asiantuntemus ja yhteinen tuotekehitys, markkinoilletuloaika sekä ostavan yrityksen operatiiviset kustannukset.

Toimittajan asiantuntemus ja yhteinen tuotekehitys voivat luoda asiakkaalle ainutlaatuista arvoa. Kun yritykset päättävät ryhtyä pitkäaikaiseen yhteistyösuhteeseen toimittajan kanssa, he toivovat hyötyvänsä toimittajan resursseista, taidoista ja asiantuntemuksesta. Toimittajalla voi olla vankkaa asiantuntemusta alalta, jota asiakkaan organisaatiossa ei löydy, eikä välttämättä edes haluta saavuttaa. (Ulaga 2003) On huomattu, että toimittajat voivat olla asiakasyrityksen näkökulmasta erinomainen innovaation lähde (Smals & Smits 2012) ja arvokas kumppani tuote- ja prosessikehityksessä (Ritter & Walter 2012). Asiakkaat odottavatkin toimittajalta kykyä kyseenalaistaa asiakkaan olemassa olevia toimintatapoja ja keksiä uusia ideoita, miten kehittää niitä (Kaski et al. 2017).

Toimittajalla voi olla hyvin vahvaa tuntemusta omien tuotteidensa markkinoista ja niiden kehittymisestä kuten myös asiakkaidensa markkinoista. Tämä mahdollistaa asiakkaiden luottamuksen siihen, että toimittajat esittelevät heille jatkuvasti uusia ja viimeisimpään teknologiaan perustuvia ratkaisuja (Ulaga 2003). Tämä yhteistyö säästää aikaa ja resursseja asiakkaan päässä, kun heidän ei tarvitse seurata yksittäisten osien kehitystä markkinoilla. Toimittajien avulla asiakas voi saada kriittistä tietoa markkinoista ja teknisistä ratkaisuista ennen kilpailijoitaan (Ritter & Walter 2012), mikä parantaa heidän kilpailuasemaansa markkinoilla.

Kun toimittaja on saavuttanut syvän ymmärryksen ja monivuotisen kokemuksen asiakkaansa prosesseista ja tuotteista, voi se luoda arvoa asiakkaalleen kehittämällä heidän olemassa olevia tuotteitaan (Ulaga 2003; Ulaga & Eggert 2006). Toimittajat, joilla on paljon kokemusta asiakkaan tuotteiden valmistuksesta, tietävät miten ne valmistetaan tehokkaasti ja mikä vähentää kustannuksia ja toimitusaikoja. He voivat tehdä myös aloitteita tuotteen kehittämisestä entistä paremmaksi, mikä on valtava hyöty asiakkaan näkökulmasta.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että toimittajan ottaminen mukaan uuden tuotteen kehittämiseen heti prosessin alkuvaiheessa edistää asiakkaan kehitystyötä huomattavasti ja

siten myös koko yrityksen suorituskykyä (Smals & Smits 2012). Teknologian nopea kehitys ja kustannukset, jotka liittyvät uustuoteprojekteihin kannustavat yrityksiä työskentelemään läheisesti toimittajiensa kanssa (Weele 2005, s. 21). Toimittajat tuovat kehitysprosessiin omaa asiantuntemustaan ja mahdollistavat siten kustannusten leikkaamisen jo prosessin alkuvaiheessa. Sen sijaan, että toimittajat olisivat vain asiantuntijoina mukana asiakkaan kehitysprosessissa voivat he ottaa vastuuta kokonaisista kehitysprojekteista. (Ulaga 2003) Asiakasyrityksen tulisikin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa päättää, mikä osat kehitysprosessista pidetään talon sisällä ja mitä voidaan delegoida toimittajille (Weele 2005, s. 21). Tämä uusi trendi luo toimittajalle yhä enemmän mahdollisuuksia luoda arvoa asiakkailleen kehitys- ja testaustyön kautta. Ideoiden ja aloitteiden sijaan toimittajat tarjoavat asiakkaille valmiita tuoteratkaisuja. (Ulaga 2003) Toimittajia kannustaakseen ja motivoidakseen yritysten tulisi kehittää palkitsemisjärjestelmä toimittajien osallistumisesta uustuoteprojekteihin. Esimerkiksi palkkio- ja riskinjakosopimukset mahdollistavat perinteisten hintaneuvotteluiden sijaan paremmat lähtökohdat intensiiviselle ja pitkäjänteiselle yhteistyösuhteelle. (Weele 2005, s. 21)

Toimittamalla innovatiivisia tuotteita ja ideoita ja osallistumalla asiakkaan kehitysprojekteihin, toimittajat voivat nopeuttaa asiakkaan kehitystoimintaa ja mahdollistaa isompien, riskialttiimpien ja pitkäaikaisempien projektien onnistumisen (Ritter & Walter 2012). On siis selvää, että toimittajan asiantuntemus luo mahdollisuuden asiakkaan arvon kasvattamiselle.

Toimittajilla on mahdollisuus nopeuttaa asiakkaan uuden tuotteen keksimisestä tuotteen saattamiseksi markkinoille kuluvaan aikaan eli *markkinoilletuloaika* (engl. time-to-market). Toimittajat luovat arvoa asiakkailleen nopeuttamalla suunnittelutyötä ja tuotteen testausprosessia sekä kehittämällä prototyyppejä nopealla aikataululla. (Ulaga & Eggert 2006) Asiakkaan on nähty arvostavan suuresti toimittajan kykyä vaikuttaa positiivisesti uusien tuotteiden läpimenoaikoihin, sillä nykypäivänä nopeus tuoda uusi tuote markkinoille on tärkeä strateginen tavoite.

Toimittajien on havaittu löytäneen tapoja vähentää asiakasyritystensä *operatiivisia kustannuksia*. Esimerkiksi kustannusten vähentäminen asiakkaan olemassa olevista tuotteista ja valmistusprosessista sekä alhaiset takuukustannukset (Ulaga & Eggert 2006) ja seisonta-ajan vähentäminen (Ulaga 2003) luovat arvoa asiakkaalle.

Toimittaja saattaa esimerkiksi huomata, että asiakkaan tuotteeseen porataan tarpeettoman monta reikää. Tällöin toimittaja tekee asiakkaalleen muutosehdotuksen. Jos muutos hyväksytään, kehitysehdotuksesta saadut kustannussäästöt jaetaan asiakkaan ja toimittajan kesken. (Ulaga & Eggert 2006) Toimenpide luo arvoa siis molemmille suhteen osapuolille.

Asiakkaan valmistusprosessin kustannuksiin toimittaja voi vaikuttaa tarkastelemalla omistuksen kokonaiskustannuksia asiakkaan näkökulmasta (Ulaga & Eggert 2006).

Vaikka toimittaja tarjoaisi tuotettaan markkinoiden halvimmallalla hinnalla, se ei tarkoita, että asiakkaan omistuksen kokonaiskustannukset olisivat halvimmat. Kun toimittaja huomio tämän omissa tarjoomissaan, on sen mahdollista vaikuttaa arvoa tuottavasti asiakkaan valmistusprosessiin.

Alhaiset takuukustannukset ovat asiakkaan näkökulmasta houkuttelevia, sillä alhaisen hinnan lisäksi ne viittaavat siihen, että tuotteiden laatu on laajalti hyväksi todettua. Hyvä laatu vaikuttaa positiivisesti myös asiakkaan valmistusprosessin seisona-aikoihin vähentämällä niitä. (Ulaga & Eggert 2006)

4.3 Haasteet

On selvää, että onnistuneilla toimittajasuhteilla voidaan luoda arvoa ostavalle yritykselle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että arvon luominen toimittajasuhteessa olisi itsestään selvää tai yksinkertaista. Toimittajasuhteissa on monia riskejä, jotka tulee ottaa huomioon niitä solmiessa ja johtaessa. Kirjallisuudessa on tunnistettu neljä tekijää, jotka voivat vaikeuttaa arvon muodostumista toimittajasuhteissa. Nämä ovat omien kyvykkyyksien heikentyminen, vastahakoisuus ulkoista apua kohtaan, liiketoiminnan kannalta olennaisen tiedon päätymien kilpailijoille ja yrityksen rajoittunut kyky käsitellä muutosta (Ritter & Walter 2012).

Kun yritys hankkii resursseja ulkoisesti, se samalla siirtää vastuuta ja informaatiota valituille toimittajille. Jos ulkoistettuja toimintoja ja tavarantoimittajia on paljon, ja esimerkiksi kokonaisia innovaatioprosesseja on ulkoistettu, uhkana on omien kyvykkyyksien heikentyminen. Pitkän ajan jälkeen toimintoja voi olla vaikea palauttaa takaisin omalle yritykselle tai siirtää uusille toimijoille, kun prosesseja ei enää tunneta tai ymmärretä. (Ritter & Walter 2012) Tämän vuoksi on tärkeä miettiä, mitä resursseja yrityksen ulkopuolelta hankitaan, ja erityisesti omia ydinosamaisalueita ei tulisi siirtää ulkoisille toimijoille.

Vastahakoisuus ulkoisia ärsykeitä kohtaan voi hidastaa arvonluomisprosessia yrityksessä. Esimerkiksi uusien tuoteinnovaatioiden vastaanottaminen toimittajilta voi tuntua ostavan yrityksen näkökulmasta vaikealta, koska ajatellaan, että vain yrityksen sisällä kehitelty innovaatiot ovat merkityksellisiä. (Ritter & Walter 2012)

Liiketoiminnan kannalta olennaisen tiedon päätyminen kilpailijoille on todellinen riski toimittajasuhteissa. Kilpailijoiden näkökulmasta on helpompaa päästä käsiksi toimittajien ostavalle yritykselle tarjoaviin resursseihin kuin yrityksen sisäisiin resursseihin (Ritter & Walter 2012). Jos arkaluontoista tietoa pääsee toimittajan käsiin, voi yrityksen kilpailukyky olla vaarassa.

Jos yritys on hyvin muutosvastarintainen, voi se hidastaa arvonluomisprosessia. Esimerkiksi yhteisen tuotekehitysprosessin aloittaminen toimittajan kanssa, voi aiheuttaa

yrityksessä vastarintaa. Muutoshaluttomuus voi johtaa siihen, että toimittajien kyvykkyksiä ei pystytä hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. (Ritter & Walter 2012)

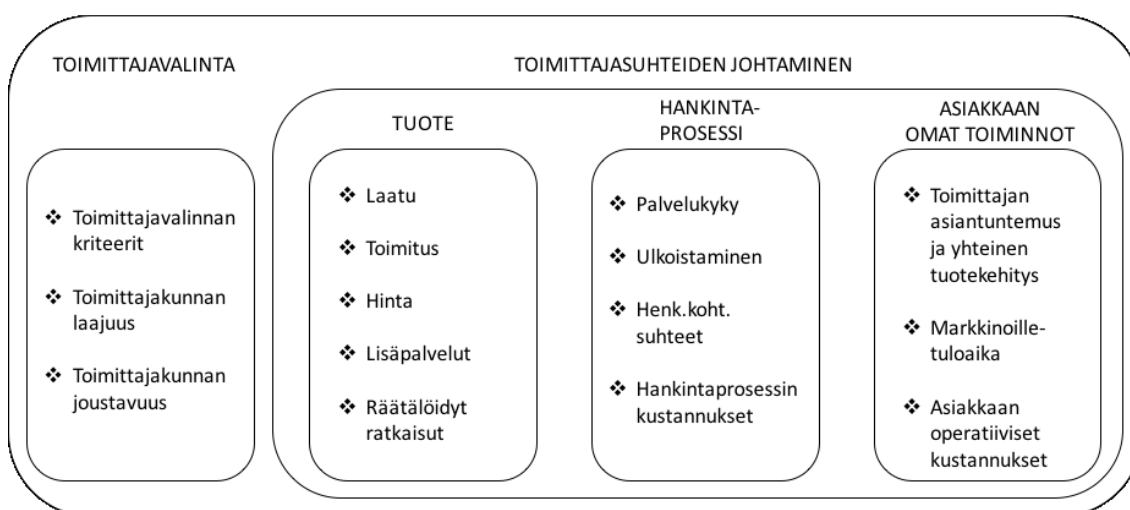
5. PÄÄTELMÄT

Yrityksen hankintatoimella on merkittävä arvoa tuottava rooli yrityksen toiminnassa. Aikaisemmin hankintatoimi nähtiin vain yrityksen pakollisena tukitoimintona ja isona kustannusten synnyttäjänä. Nykyään yhä useampi yritys kuitenkin tunnistaa hankintatoimen tärkeyden myös strategisesta näkökulmasta ja sen mahdollisuudet kilpailukyvyyn parantajana.

Jotta arvon muodostuminen voidaan maksimoida asiakkaan näkökulmasta, vaaditaan sekä toimittajan että asiakasyrityksen panosta. Pitkäaikaiset ja läheiset toimittajasuhteet eli kumppanuussuhteet ovat erinomainen lähtökohta arvon luomiselle ja kilpailukyvyyn kasvattamiselle. Toisaalta, jatkuva toimittajien kilpailuttaminen ja tapahtumaperusteinen toimittajasuhde voi tuoda yritykselle kustannushyötyjä. Voidaan kuitenkin todeta, että kumppanuussuhteiden solmiminen tarjoaa ostavan yrityksen näkökulmasta paremmat lähtökohdat arvon maksimoimiselle. Jokainen organisaatio on kuitenkin yksilö ja hankintatilanteet ovat vaihtelevia, joten ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa toteuttaa hankintoja. Selvää on kuitenkin, että jos hankintatoimella halutaan luoda arvoa yritykselle, vaati se strategisen otteen hankintatoimen johtamiseen.

Huomattiin, että arvoa voidaan hankintatoimessa muodostaa sekä toimittajavalinnan että toimittajasuhteiden johtamisen kautta. Kuvaan 4 on koottu tekijöitä, jotka vaikuttavat arvon muodostumiseen ostavan yrityksen näkökulmasta.

ARVON MUODOSTUMINEN HANKINTATOIMESSA



Kuva 4. Yrityksen hankintatoimen arvon muodostukseen vaikuttavat tekijät ostavan yrityksen näkökulmasta

Toimittajasuhteiden johtamiseen liittyen tunnistettiin monia arvon muodostumisen mahdollistavia tekijöitä. Näistä yksi oli tuotteen hinta. Hintaa on aiemmin pidetty tärkeimpänä arvon mittarina toimittajasuhteessa. Nykyäänkin hinta selvästi kiinnostaa ja alhainen hinta voi lisätä toimittajan houkuttelevuutta, mutta enää se ei ole ainoa tekijä, josta asiakkaat ovat kiinnostuneita. Kustannusedun sijaan ollaan enemmän kiinnostuneita kilpailuedun kasvattamisesta, ja kuten kuvasta 4 huomataan, hinta on vain yksi monista kilpailuetuun vaikuttavista ja arvoa tuottavista tekijöistä toimittajasuhteessa. Yrityksen kyky irrottautua hankintahintakeskeisestä ajattelutavasta mahdollistaa sen erotautumisen kilpailijoistaan. Tällöin yritys osaa arvostaa ja hyödyntää toimittajasuhteessa muita arvoa tuottavia tekijöitä hintaa enemmän.

Tämän tutkimuksen löydökset perustuvat pääosin tieteellisiin artikkeleihin, jotka käsittelevät ostaja-toimittajasuhteita B2B-markkinoilla. Suurin osa lähdeartikkeleista käsittelee teemaa teollisuusyritysten näkökulmasta. Tämän työn näkökulmana oli ostava yritys, joka toimii valmistavana yrityksenä, joten voidaan todeta, että lähdeartikkelien materiaali on suoraan sovellettavissa tähän työhön. Vaikka lähdeartikkeleiden joukossa oli yksittäisiä artikkeleita, jotka on kirjoitettu muiden kuin teollisuusyritysten näkökulmasta, voidaan näitäkin artikkeleita pitää tämän tutkimuksen kannalta relevantteina. Tämä siksi, että eri liiketoimintatyytit eivät merkittävästi vaikuta yrityksen arvonluontiprosessiin. Käytännön tavat arvon luomiseen saattavat erota toisistaan, mutta arvon luonnin peruseriaatteet eivät. Liiketoimintatyyteistä riippumatta yrityksen tavoitteena tulisi aina olla arvon maksimointi asiakkaalle. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tämän tutkimuksen tulokset ovat pääperiaatteiltaan sovellettavissa muidenkin kuin valmistavien yritysten toimintaan.

Tässä työssä hankintatoimen päätehtäviin luetaan resurssien hankkiminen ja toimittajasuhteiden johtaminen. On kuitenkin yrityksiä, joissa hankintatoimen rooli yrityksessä on määritelty toisin. Esimerkiksi osto- ja hankintatoiminta voidaan olla erotettu omiksi funktioikseen. Tällöin on syytä huomioida myös ostotoimintojen ja -henkilöstön merkittävä vaikutus arvon muodostumiseen, mikä tässä työssä on sisällytetty hankintatoimeen. Tämän vuoksi tulee yrityksen organisaatorakenne ja eri toimintojen välinen tehtäväjako tuntea hyvin tutkimuksen tuloksia yrityselämään sovellettaessa.

Tämän tutkimuksen pohjalta ehdotetaan aiheen jatkotutkimusta laajentaen tarkastelua toimittajan ja loppuasiakkaan näkökulmiin. Miten hankintatoimi voi vaikuttaa arvon muodostumiseen ja maksimoimiseen loppuasiakkaan ja toimittajan näkökulmista? Lisätutkimusta voisi toteuttaa myös siitä, miten arvon muodostumista hankintatoimessa voidaan konkreettisesti mitata ja arvioida.

LÄHTEET

Ahola, T., Laitinen, E., Kujala, J. & Wikström, K. (2008). Purchasing strategies and value creation in industrial turnkey projects. *International Journal of Project Management*. Vol. 26(1). pp. 87-94.

Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1995). Capturing the Value of Supplementary Services. *Harvard business review*. Vol. 73(1). pp. 75-83.

Anderson, J.C. & Narus, J.A. (2004). *Business market management: understanding, creating, and delivering value*. 2nd ed. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River. N.J. 460 p.

Ashby, A., Leat, M. & Hudson-Smith, M. (2012). Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 17(5). pp. 497-516.

Braglia, M., Gabbrielli, R. & Zammori, F. (2013). Consignment stock theory with a fixed batch manufacturing process. *International Journal of Production Research*. Vol. 51(8). pp. 2377-2398.

Carr, A.S. & Pearson, J.N. (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22(9). pp. 1032-1053.

Carr, A.S. & Smeltzer, L.R. (1997). An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol. 3(4), pp. 199-207.

de Chernatony, L., Harris, F. & Dall'Olmo Riley, F. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*. Vol. 34(1/2). pp. 39-56.

Ellram, L.M. & Edis, O.R.V. (1996). A case study of successful partnering implementation. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Vol. 32(4). pp. 20.

Emmett, S. & Crocker, B. (2006). *The relationship-driven supply chain: creating a culture of collaboration throughout the chain*. Ashgate. Burlington. VT. 187 p.

Flint, D.J., Woodruff, R.B. & Gardial, S.F. (1997). Customer value change in industrial marketing relationships: A call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*. Vol. 26(2). pp. 163-175.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008). *Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Tietosanoma. Helsinki. 498 s.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2015). *Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 4. tark. laitos ed. Tietosanoma. Helsinki. 427 s.

- Kannan, V.R. & Choon Tan, K. (2006). Buyer- supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer- supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 36(10). pp. 755-775.
- Kaski, T.A., Hautamaki, P., Pullins, E.B. & Kock, H. (2017). Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 32(1). pp. 46-56.
- Kähkönen, A., Lintukangas, K. & Hallikas, J. (2015). Buyer's dependence in value creating supplier relationships. *Supply Chain Management*. Vol. 20(2). pp. 151.
- Lindgreen, A., Hingley, M.K., Grant, D.B. & Morgan, R.E. (2012). Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*. Vol. 41(1). pp. 207-214.
- Lysons, K. & Farrington, B. (2006). *Purchasing and supply chain management*. 7th ed. Financial Times/Prentice Hall. New York. 709 p.
- Moller, K. & Torronen, P. (2003). Business suppliers' value creation potential - A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*. Vol. 32(2). pp. 109-118.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, with a new introduction. The Free Press. New York (NY). 557 p.
- Ritter, T. & Walter, A. (2012). More is not always better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value. *Industrial Marketing Management*. Vol. 41(1). pp. 136-144.
- Skjøtt-Larsen, T. (2007). *Managing the global supply chain*. 3.; 3rd ed. Copenhagen Business School Press. Copenhagen. 459 p.
- Smals, R.G.M. & Smits, A.A.J. (2012). Value for value—The dynamics of supplier value in collaborative new product development. *Industrial Marketing Management*. Vol. 41(1). pp. 156-165.
- Uлага, W. (2003) Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*. Vol. 32(8). pp. 677-693.
- Uлага, W. & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status, *Journal of Marketing*. Vol. 70(1). pp. 119-136.
- Walter, A. (2001). Value Creation in Buyer–Seller Relationships Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30(4). pp. 365-377.
- Walter, A., Müller, T.A., Helfert, G. & Ritter, T. (2003). Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management*. Vol. 32(2). pp. 159-169.

Walters, D. & Lancaster, G. (2000). Implementing value strategy through the value chain. *Management Decision*. Vol. 38(3). p. 160.

Walters, D. & Lancaster, G. (1999). Value and information - concepts and issues for management. *Management Decision*. Vol. 37(8). pp. 643-656.

Weele, A.J.v. (2005). *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. 4th ed. Cengage Learning. London. 364 p.

Weele, A.J.v. (2010). *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. 5th ed. Cengage Learning. Andover. 418 p.

Whipple, J.M., Lynch, D.F. & Nyaga, G.N. (2010). A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol. 39(3). pp. 507-518.

Yle Uutiset. (2011). Osaava hankintatoimi parantaa yrityksen taloutta. Saatavilla (viitattu 17.11.2017): <https://yle.fi/uutiset/3-5420572>